



# IMPACT DE LA COMPTABILITE PAR LES ACTIVITES SUR LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES : LE CAS DE LA BANQUE CENTRALE DU MAROC

Pierre-Laurent Bescos, Karim Charaf

## ► To cite this version:

Pierre-Laurent Bescos, Karim Charaf. IMPACT DE LA COMPTABILITE PAR LES ACTIVITES SUR LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES : LE CAS DE LA BANQUE CENTRALE DU MAROC. LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE, May 2008, France. pp.CD Rom. halshs-00522380

**HAL Id: halshs-00522380**

**<https://shs.hal.science/halshs-00522380>**

Submitted on 30 Sep 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

IMPACT DE LA COMPTABILITE PAR LES ACTIVITES SUR LES  
PERFORMANCES DES ENTREPRISES : LE CAS DE LA BANQUE  
CENTRALE DU MAROC

THE ADOPTION OF ABC AND THE IMPROVEMENT OF  
PERFORMANCE ON FIRMS: THE CASE OF THE CENTRAL BANK OF  
MOROCCO

Auteurs :

- Pierre-Laurent BESCOS, Professeur à l'EDHEC (campus de Nice), EDHEC Financial Analysis and Accounting Research Centre ([www.edhec.com/edhec-valuation](http://www.edhec.com/edhec-valuation)).
- Karim CHARAF, Doctorant, IAE de Nice et laboratoire CRIFP.

Résumé :	Abstract
Le but de cette communication est de contribuer à apporter un nouvel éclairage sur la relation entre comptabilité par activité et performance. Grâce à une étude terrain réalisée en 2007 à la Banque Centrale du Maroc (Bank Al-Maghrib), nous tenterons de mettre en évidence les effets bénéfiques de la CA sur les performances non financières des organisations.	The aim of this paper is to shed light on relations between ABC and performance, and mainly on non financial performance. Thanks to a field study done in 2007 at the Central Bank of Morocco (Bank Al-Maghrib), we will attempt to highlight the direct effects of ABC on performance.
<b>MOTS CLEFS.</b> - COMPTABILITE PAR LES ACTIVITES - BANQUE – MAROC - ETUDE DE CAS.	<b>KEY WORDS.</b> - ACTIVITY-BASED COSTING - BANK, MOROCCO - CASE STUDY.

Correspondance : Pierre-Laurent BESCOS  
EDHEC - BP 3116 - 393, Promenade des Anglais -  
06202 Nice cedex  
Courriel : [pierre-laurent.bescos@edhec.edu](mailto:pierre-laurent.bescos@edhec.edu)  
Tél.: +33 (0)4.93.18.34-80  
Fax.: +33 (0)4.93.18.78-59

## 1. INTRODUCTION

Le nombre d'ouvrages, de communications et d'articles ayant traité de la comptabilité par les activités (CA) est considérable<sup>1</sup>. Les chercheurs se sont intéressés particulièrement aux fondements théoriques de la méthode, aux facteurs influençant son adoption et à la mesure du succès de son implantation. Cependant, les recherches sur la mise en œuvre de la CA se fondent presque exclusivement sur des mesures de satisfaction. Ces travaux sont très utiles pour évaluer le succès de l'implantation de la CA. Mais si l'on veut évaluer la légitimité de cette innovation en comptabilité de gestion, il est nécessaire d'aller plus loin pour rechercher les liens entre l'adoption de la CA et l'amélioration des performances dans les organisations. Les recherches existantes sur le sujet sont peu convaincantes, voire décevantes. La raison en est principalement que les critères de mesure de ces performances s'appuient trop souvent sur des indicateurs financiers, comme des ratios de rentabilité. Il est donc alors difficile d'isoler les effets spécifiques de la CA sur ces données financières. De plus, pour que des résultats financiers en amélioration apparaissent grâce à la CA, un délai important est souvent nécessaire. Le but de notre communication est donc de contribuer à apporter un nouvel éclairage sur cette relation entre comptabilité par activité et performance. Grâce à une étude terrain réalisée en 2007 à la Banque Centrale du Maroc (Bank Al-Maghrib), nous tenterons de mettre en évidence les effets de la CA sur les performances non financières des organisations. Il nous semble, en effet, que c'est d'abord sur ces paramètres que se manifeste en premier les bénéfices de la CA après la mise en œuvre.

Mais notre démarche suppose d'abord une revue de la littérature, afin de définir les critères d'évaluation des performances à retenir et la méthodologie à suivre afin d'éviter les travers soulignés auparavant. Par la suite, le cas de la mise en œuvre de la CA à Banque Centrale du Maroc sera développé avec comme perspective un apport sur les éventuels bénéfices retirés de la CA par cette organisation. A partir de ce cas, l'intention sera également de dégager des pistes pour structurer et modéliser les types de liens pouvant exister entre CA et performance.

## 2. REVUE DE LA LITTERATURE

La littérature sur *le concept de performance* est importante et de nombreux chercheurs se sont attachés à définir cette notion (voir par exemple Bouquin, 2004 ; Lorino, 2006 ; Bourguignon, 1995, 1997 et 2000). Ces définitions recouvrent souvent des aspects très divers. Ainsi, pour Lorino (2006), La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, c'est-à-dire sur l'amélioration de la création nette de valeur. Est performance dans l'entreprise tout (et

seulement tout) ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur. A contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue séparément à diminuer le coût ou à augmenter la valeur. Pour Bouquin (2004, p. 62), la performance se décompose en efficience<sup>2</sup>, efficacité<sup>3</sup> et économie<sup>4</sup>. En contrôle de gestion, cet auteur note également que la performance d'une activité, d'un centre de responsabilité, d'une personne, d'un processus ou d'une prestation (produit ou service) se mesurent par « l'impact qu'ils ont sur la performance globale de l'entreprise » (p. 62). Pour une définition de la performance, nous retiendrons celle de Bourguignon (2000) car elle nous semble la plus complète. Ainsi selon elle, la performance peut se définir comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ».

Cela dit, *l'impact de la CA sur la performance* doit être précisé également. Le but espéré de toute innovation managériale est généralement d'améliorer progressivement, de façon directe ou indirecte, les performances financières et/ou opérationnelles des entreprises, et finalement de les aider à atteindre leurs objectifs si nous retenons les définitions ci-dessus. Mais comment ce processus s'opère-t-il ? C'est un point qu'il est important de clarifier.

Grâce à la définition d'activités, une meilleure allocation des coûts et une information plus pertinente pour la prise de décision, la CA devrait permettre d'améliorer les performances de plusieurs façons (Bescos, 2007). Elle pousse à la réingénierie de certains processus de fabrication et de gestion en vue de réaliser une meilleure productivité ou d'éliminer certains dysfonctionnements. On s'attend également à ce qu'elle entraîne des effets positifs directs sur la réduction des coûts par la mise en évidence d'activités sans valeur à supprimer ou à soustraire, par la reconfiguration de la consommation des activités par les produits (ou services) offerts, ou bien encore par la réduction des coûts de fonctionnement des activités. Les effets les plus directs et les plus rapides sont donc attendus manifestement dans le domaine des performances non financières et de l'amélioration des marges des produits ou prestations offertes.

Selon ses partisans, la CA permet de réduire les inexactitudes d'allocation des coûts (Ittner et al., 2002 ; Cooper et Kaplan, 1991) et d'améliorer les performances (Ittner, et al., 2002 ; Cagwin et al., 2002 ; Kennedy et al., 2001). Mais le nombre d'entreprises ayant adopté la CA reste relativement limité (Bescos, 2002). Par ailleurs, Cooper et Kaplan (1991) estiment que grâce aux avantages de la CA les entreprises pourront améliorer leur profit, notamment par l'identification des activités sans valeur ajoutée pouvant être supprimées, un meilleur choix des sous-traitants, la réduction du délai entre les commandes et les livraisons, l'amélioration

de l'efficience dans l'utilisation des ressources, la concentration des moyens sur la chaîne de valeur, la réduction des coûts des produits et services, l'établissement de prix plus réalistes, etc.

Selon Turney (1991), les décisions stratégiques se basant sur les informations issues de la CA incluent des analyses de la valeur pour les clients, des études de compétitivité, la mise en évidence d'opportunités de sous-traitance et des analyses de stratégies de production. Ces résultats sont confirmés par l'étude de Bescos *et al.* (2002), en démontrant que les entreprises françaises utilisent les données issues de la CA pour la prise de décisions d'ordre stratégique ou opérationnel, l'analyse de la chaîne de valeur, la gestion des coûts standards, l'analyse du positionnement stratégique ainsi que la réduction des coûts. Selon Pizzini (2006) également, l'amélioration du processus de prise de décision grâce à un système de CA se traduirait par une augmentation de la rentabilité, de la compétitivité et finalement, de la valeur actionnariale. Partant de sept cas de PME ayant mis en place la CA, Ravignon *et al.* (2007) ont montré que la CA permet *« d'améliorer l'utilisation des ressources disponibles, en éclairant les choix de sous-traitance, en débouchant sur l'organisation plus efficace des compétences ou en dotant l'entreprise de tableaux de bord orientés vers le pilotage des performances. Pour ce dernier point, il s'agit en fait d'inciter à réduire les coûts de manière efficace, d'orienter les efforts vers l'amélioration de la qualité, de peser sur la réduction des délais et d'augmenter la satisfaction des clients grâce à des indicateurs plus parlants et fortement incitatifs à tous les niveaux de l'entreprise. »* Les auteurs en concluent que l'implantation de la CA est bénéfique pour les PME, à condition que les solutions fournies par ce système soient conçues spécifiquement pour les entreprises suivant leurs besoins et préoccupations.

L'amélioration de la qualité est souvent citée également comme un des bénéfices de la CA. Selon l'AFNOR un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs. La qualité est donc une notion relative basée sur le besoin. Le consommateur final est un client essentiel, mais à l'intérieur de l'organisation, chaque service est à la fois le client et le fournisseur d'autres services également. Les besoins de l'ensemble de ces clients doivent être connus, et l'écoute client est au centre de la démarche qualité totale. Mais la qualité ne crée de la valeur qu'en satisfaisant les besoins des clients à un niveau adéquat, au moindre coût et dans les délais impartis. Autrement dit, on doit rechercher davantage une qualité optimale qu'une qualité maximale. Pour cela, l'activité constitue le niveau le plus adapté pour améliorer la qualité et pour évaluer ses performances. Ainsi pour Lorino (2001), la *« qualité et le contrôle*

*de gestion se vivent souvent comme des démarches séparées. L'introduction d'une comptabilité par activités peut offrir l'occasion de les réunir par une métrique des coûts adaptée aux objectifs de la Qualité Totale. »*

Les coûts d'obtention de la qualité et les coûts de non qualité prendront en compte les coûts des défaillances (interne ou externe), les coûts de détection et de prévention et les coûts du préjudice commercial. Les données issues de la CA peuvent aboutir à fournir ces informations et sont alors utiles pour la gestion et l'amélioration de la qualité, en incitant notamment à la suppression des activités à faible valeur ajoutée pour les clients.

La CA est aussi citée comme facilitant l'analyse de la chaîne de valeur d'une entreprise. Celle-ci consiste à décomposer l'entreprise en activités pertinentes sur le plan stratégique pour comprendre leur impact sur les coûts et de déterminer où se trouvent les sources présentes ou potentielles de différenciation du produit. Porter (1986) définit la chaîne de valeur comme un *« enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché »*. Porter (1986) distingue neuf catégories génériques d'activités : infrastructure de l'entreprise et recherche et développement, gestion des ressources humaines, approvisionnements, logistique interne et externe, production, commercialisation et vente, etc.. Les activités d'une entreprise doivent être alors analysées de manière à parvenir à obtenir des modules de base d'une homogénéité satisfaisante. A partir d'un chaînage de ces modules, il est possible d'identifier les activités créatrices de valeur et celles qui ne le sont pas, ces dernières devant être supprimées ou sous-traitées selon les cas. En revanche, il s'agit de renforcer les activités créatrices de valeur en leur attribuant notamment plus de ressources.

Plus spécifiquement maintenant, une revue de la littérature sur les recherches conduites sur ces liens entre CA et performance va nous permettre de préciser la nature de ces relations. En se limitant ici à la période 2000-2008, notre recherche bibliographique a permis d'identifier six contributions importantes dans le domaine des liens entre CA et performance (cf. Tableau 1).

Tableau 1 : Les principales contributions traitant de la relation entre CA et performance (période 2000-2008)

<b>Auteurs</b>	<b>Objectif de l'étude</b>	<b>Echantillon (*)</b>	<b>Indicateur(s) de performance</b>	<b>Résultats</b>
Zéghal et al. (2000)	Mesurer les effets de l'adoption des innovations managériales telles que le juste-à-temps, la gestion de la qualité et la CA sur la performance des entreprises nord américaines.	571 entreprises (67)	Valeur économique ajoutée (VEA)	Les entreprises qui ont adopté l'une des trois innovations managériales retenues ont réussi à accroître de façon significative la valeur économique ajoutée après cette adoption.
Kennedy <i>et al.</i> (2001)	Etudier la relation entre implantation de la CA et la création de valeur pour les actionnaires.	853 entreprises anglaises (234)	Holding Period Returns (HPR), cumulative Abnormal Returns (CAR)	La valeur des actions des entreprises qui ont adopté la CA augmente plus rapidement en comparaison avec celles qui ne l'ont pas implanté.
Cagwin et al. (2002)	Etudier l'association entre l'utilisation de la CA et l'amélioration de la performance financière.	990 opérationnels membres de l'institut des auditeurs internes (210)	Return On investment (ROI)	L'adoption de la CA a un impact positif sur le ROI dans les entreprises ayant des caractéristiques spécifiques (importance de la structure des coûts, la complexité, la diversité, etc.).
Ittner <i>et al.</i> (2002)	Evaluer l'association entre la CA et la performance opérationnelle et financière des entreprises.	25 361 entreprises (2 789)	Rendement Economique, (Return on net plant assets : ROA), qualité des produits, durée du cycle de production, variation des coûts.	La CA a un effet indirect et significatif sur les coûts de production par le biais de l'amélioration de la qualité et de la durée du cycle de production.
Bergeron et al. (2006)	Vérifier l'applicabilité de la CA pour les PME industrielles québécoises à travers l'examen de son impact sur la performance.	800 PME québécoises industrielles (34)	Qualité des produits, délai de production et de livraison, variation des coûts de production	Relation positive entre l'utilisation des informations sur les coûts et la performance. Cependant, la relation entre la CA et la performance n'a pu être confirmée.
Banker, R. D. et al (2008)	Evaluer l'impact de la CA sur l'adoption des nouvelles pratiques de production et les performances industrielles (plant performance).	27 000 opérationnels et contrôleurs de gestion d'entreprises américaines (1 250)	Qualité des produits, durée du cycle de production, variation du coût de production unitaire	La CA n'a aucun impact direct significatif sur la performance (mais relation indirecte entre la CA et la performance industrielle)

(\*) entre parenthèses figure le nombre de questionnaires reçus et exploités dans les recherches citées

L'étude de Zéghal *et al.* (2000) a pour but de mesurer les effets sur la performance de l'adoption des méthodes modernes de contrôle, telles que le juste-à-temps, la gestion intégrale de la qualité et la CA. Le critère de performance retenu est la valeur économique ajoutée (VEA). Les résultats de cette recherche fondée sur un échantillon d'entreprises nord-américaines indiquent que, dans l'ensemble, les entreprises qui ont adopté l'une ou l'autre de ces méthodes ont réussi à accroître par la suite de façon significative leur valeur économique ajoutée. Cependant il faut noter que l'amélioration des performances n'est pas uniquement liée à l'implantation de la CA, d'autres facteurs pouvant entrer en ligne de compte.

En ce qui concerne l'étude de Kennedy *et al.* (2001), les auteurs sont arrivés à la conclusion que la valeur des actions des entreprises ayant adopté la CA a augmenté davantage que pour celles qui n'ont pas implanté cette approche. En mesurant la performance par l'augmentation de la valeur des actions pendant trois années, ils ont constaté que l'amélioration retirée de la CA n'est pas immédiate et prend du temps pour se manifester. D'après cette recherche, les retombés ne commencent à devenir tangibles qu'après deux ans à cause de la complexité du nouveau système de calcul des coûts mis en place et de l'importance du temps nécessaire pour une implantation complète.

Toujours à partir de critères financiers, Cagwin *et al.* (2002) ont tenté de déterminer si la mise en place de la CA avait un effet positif sur le ROI<sup>5</sup>, en relation aussi avec la présence ou l'absence d'autres variables explicatives liées aux caractéristiques des entreprises étudiées (comme la structure des coûts, la complexité du processus de production, la diversité des produits, la concurrence et l'utilisation d'autres initiatives stratégique). Les résultats de l'enquête indiquent que l'adoption de la CA a un impact positif sur le ROI dans les entreprises ayant des caractéristiques spécifiques liées à la structure de leurs coûts, à la complexité de leurs opérations et à la diversité des prestations offertes.

Dans une autre étude publiée la même année, Ittner *et al.* (2002) ont tenté d'introduire des variables de performance industrielle liées à la qualité ou à la durée de cycle de production. Les auteurs ont donc pour objectif de saisir l'impact de la CA à la fois sur la performance financière et sur la performance non financière. Cette recherche conduit à constater une relation entre l'utilisation de la CA et la performance industrielle. En conclusion, les auteurs avancent que la CA a un effet indirect et significatif sur les coûts de production par le biais de l'amélioration de la qualité et du temps de cycle de production. Cependant, il n'y a pas d'association significative entre la CA et les variables financières.



L'enquête de Bergeron *et al.* (2006), s'appuie sur les données d'un échantillon de PME industrielles québécoises. Elle montre que les entreprises ayant implanté la CA utilisent et exploitent davantage les informations issues de leur système de calcul de coûts que celles qui ont un système traditionnel. Les auteurs ont également constaté une relation positive entre l'utilisation des informations sur les coûts et les performances non financières (mesurées notamment par la qualité, les délais et les variations de coût). Cependant, la généralisation des résultats de cette étude doit être envisagée avec beaucoup de prudence du fait de la taille de l'échantillon (34 entreprises).

Enfin, il convient de citer l'article récent de Banker *et al.* (2008) indiquant que les nouvelles pratiques en matière de gestion de production jouent un rôle modérateur au sein de la relation entre CA et performance non financière (cette dernière étant délimitée ici à la performance industrielle d'usines concernant le temps de cycle, la qualité et la réduction des coûts unitaires). Les résultats fournissent une nouvelle orientation conceptuelle, dans la mesure où apparaissent des liens entre les variables explicatives des performances, comme des liens entre la CA et d'autres pratiques innovantes en gestion de production. Ces travaux suggèrent également que l'adoption de la CA seule n'améliore pas les performances non financières.

En définitive, les résultats des études traitant des relations entre CA et performance n'ont pas donné de réponses unanimes et concernent la plupart du temps le secteur industriel. L'examen des recherches existantes sont parfois peu convaincantes, voire décevantes. Selon nous, la raison en est l'utilisation de critères de performance trop exclusivement financiers ou d'indicateurs non financiers trop généraux ou mal définis. Il convient aussi de reconnaître que les liens entre CA et performance sont sans doute complexes, et donc difficiles à mettre en évidence par une enquête par questionnaire.

Mais si l'on veut évaluer la légitimité de cette innovation en comptabilité de gestion, il est nécessaire d'aller plus en profondeur. A notre avis, cela ne peut se faire qu'en utilisant une recherche terrain de manière à identifier des critères de performance appropriés qui se rapprochent du vécu des opérationnels et des définitions mises en évidence auparavant. Notamment, il semble que la comparaison entre les objectifs initiaux de mise en œuvre de la CA et la réalité des apports constatés soit une piste pour mieux comprendre cette problématique du lien entre innovation de gestion et performance.

Notre approche du terrain débouchera donc sur une étude de cas pour mieux identifier ces relations complexes entre CA et performance.

Une étude de la littérature sur la *méthodologie des approches du terrain et de l'utilisation des*

*études de cas* va nous permettre maintenant de fonder notre démarche de collecte des données nécessaires à notre projet de recherche. Celui-ci consiste ici à analyser en profondeur la relation entre CA et performance grâce à un cas tiré du secteur des services et à la présence concomitante de données de diverses sources sur ce même cas. En l'occurrence, une étude de cas a été réalisée à la Banque Centrale du Maroc (Bank Al-Maghrib) de janvier 2007 à décembre 2007 pour mesurer les bénéfices retirés à la suite de la mise en place d'une CA dans cette organisation<sup>6</sup>.

A la suite de différents auteurs, Ahrens et Chapman (2006) ont souligné l'intérêt des études qualitatives dans le domaine du contrôle de gestion. Yin (2003) a mis en évidence les étapes de recherches à suivre : le développement du design de recherche, la préparation et la collecte des données, leur analyse et la rédaction des résultats. Les étapes n'ont pas été suivies ici séquentiellement, mais interactivement.

En fait, cette étude de cas a été menée en deux grandes phases. La première phase, de janvier à juin 2007, consistait à aider la Banque Centrale du Maroc dans la mise en œuvre de la CA au sein d'une équipe de consultants. La deuxième phase s'est déroulée entre septembre et fin décembre 2007, avec comme objectif d'analyser les premiers bénéfices retirés de la CA dans cette banque pour notre recherche. Les chefs de service, les consultants et les chefs de département ont été interviewés à cette deuxième étape pour cerner l'impact de la CA sur les performances non financières, et notamment pour voir si les objectifs d'amélioration envisagés au départ ont bien été obtenus. Des entretiens semi-structurés ont été conduits également avec des chefs de département et certains employés<sup>7</sup>. Pour l'instant, 19 interviews (de type non directif et semi-directif) ont été menées en direct et par téléphone en langue maternelle des interviewés (Arabe dialecte Marocain) selon la disponibilité des répondants aux heures et lieux de leurs choix. Ce sont ces entretiens qui sont analysés dans la présente communication.

Plusieurs travaux préconisent les entrevues enregistrées et/ou la prise de notes (Hlady Rispal, 2002). Le choix d'une technique ne doit pas être choisie pour des considérations personnelles du chercheur, mais plutôt par l'interviewé lui-même. Malgré l'assurance donnée du respect de l'anonymat, plusieurs personnes de la Banque Centrale du Maroc ont manifesté une réticence face aux entrevues enregistrées. Pour pallier ce problème, des prises de note ont été réalisées à la place des enregistrements. Des transcriptions ont été faites en arabe pour s'assurer que des expressions idiomatiques et des significations spécifiques ne seront pas perdues en analysant les données<sup>8</sup>. La documentation a été collectée au sein de la banque, dans des journaux, et dans des plaquettes commerciales<sup>9</sup>.

Pour garantir la validité interne de la recherche, on a recouru à la triangulation<sup>10</sup> des données, qui

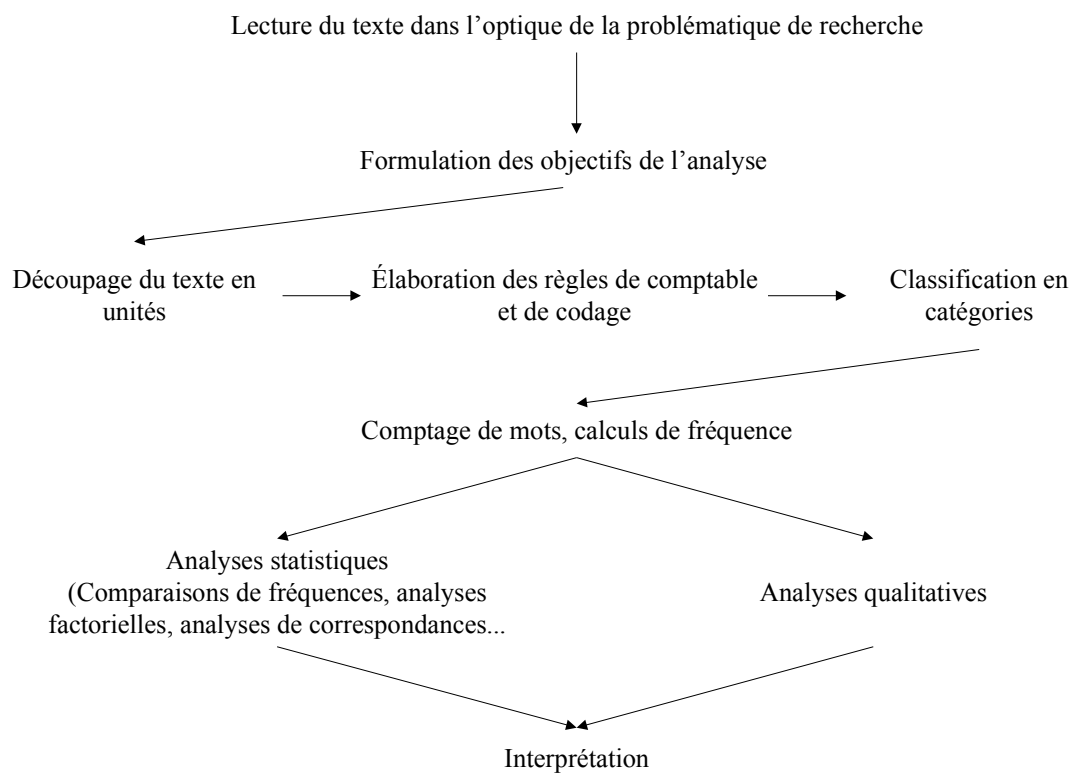
« vise à établir la concordance entre diverses sources de données et diverses interprétations ... » (Laperrière, 1997). Cela constitue un moyen d'évaluation pour « assurer la rigueur scientifique à la recherche qualitative par l'utilisation de multiples moyens pour accroître le caractère scientifique d'une recherche. » (Anger, 1992). A cette fin, nous avons eu la possibilité d'utiliser de nombreuses sources simultanément : observation des faits, avis et interprétations des opérationnels, différentes données écrites, etc. Comme le conseille Hlady Rispal (2002), une donnée n'est prise en considération que si elle est confirmée par au moins une autre source. Cependant, si deux informations émanant de deux sources différentes sont contradictoires, nous avons eu recours à une troisième source. Le tableau 2 suivant récapitule les différentes méthodes de recherche utilisées lors de cette étude de cas avec leurs avantages et inconvénients.

Tableau 2 : Avantages et inconvénients des méthodes de recherche qualitative  
(adapté de Hlady Rispal, 2002)

Méthodes de collecte des données	Avantages (+) et inconvénients (-)	Exemples pour notre étude de cas
<b>Observation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Écoute des acteurs sans influencer le discours</li> <li>- Erreurs d'interprétation toujours possibles.</li> </ul>	Voir, écouter, partager le comportement du personnel suite à la mise en place de la CA.
<b>Documents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Documents formalisés et publiés : lecture facilitée et validité supérieure à celle des discours non publiés.</li> <li>+ Force probante : permette de valider ou de nuancer les propos des acteurs.</li> <li>- les informations ne sont pas parfois actualisées.</li> </ul>	<p>Documentation externe : journaux, magazines, etc.</p> <p>Documentation interne : rapports financiers et non financiers, rapports annuels (1998–2006), plan stratégique 2004-2006, dictionnaire des activités, états de sorties de la CA, rapports annuels de la Banque de France (2002-2006), etc.</p>
<b>Entretiens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fournissent une information directe sur le phénomène étudié.</li> <li>+ Modes de recueil et d'analyse diversifiés.</li> <li>- Information limitée à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié.</li> <li>- Discours de type <i>langue de bois</i> toujours possible.</li> <li>- Faible disponibilité des acteurs.</li> </ul>	Chefs de service, consultants, responsables de départements, etc.

Une analyse de contenu a été utilisée lors de cette étude terrain. Selon Thietart *et al.* (2007), cette technique vise à la description objective, quantitative et/ou qualitative des mots, des expressions, des phrases, des paragraphes par leur décomposition en éléments (ou unités d'analyse). Le schéma 1 suivant donne une illustration de la méthodologie possible.

Schéma 1 : Les principales étapes de l'analyse de contenu d'après Bardin (2001), dans Thietart et al. (2007)



Dans Thietart et al. (2007), Bardin (2001) distingue deux grands types d'analyses de contenu en fonction des unités d'analyse retenues :

- Les analyses lexicales, qui s'intéressent à la nature et à la richesse du vocabulaire du corpus. Elles sont fondées sur les proximités entre les mots employés et la statistique fréquentielle (le mot constitue l'unité d'analyse).
- Les analyses thématiques, qui retiennent comme unité d'analyse une portion de phrase, une

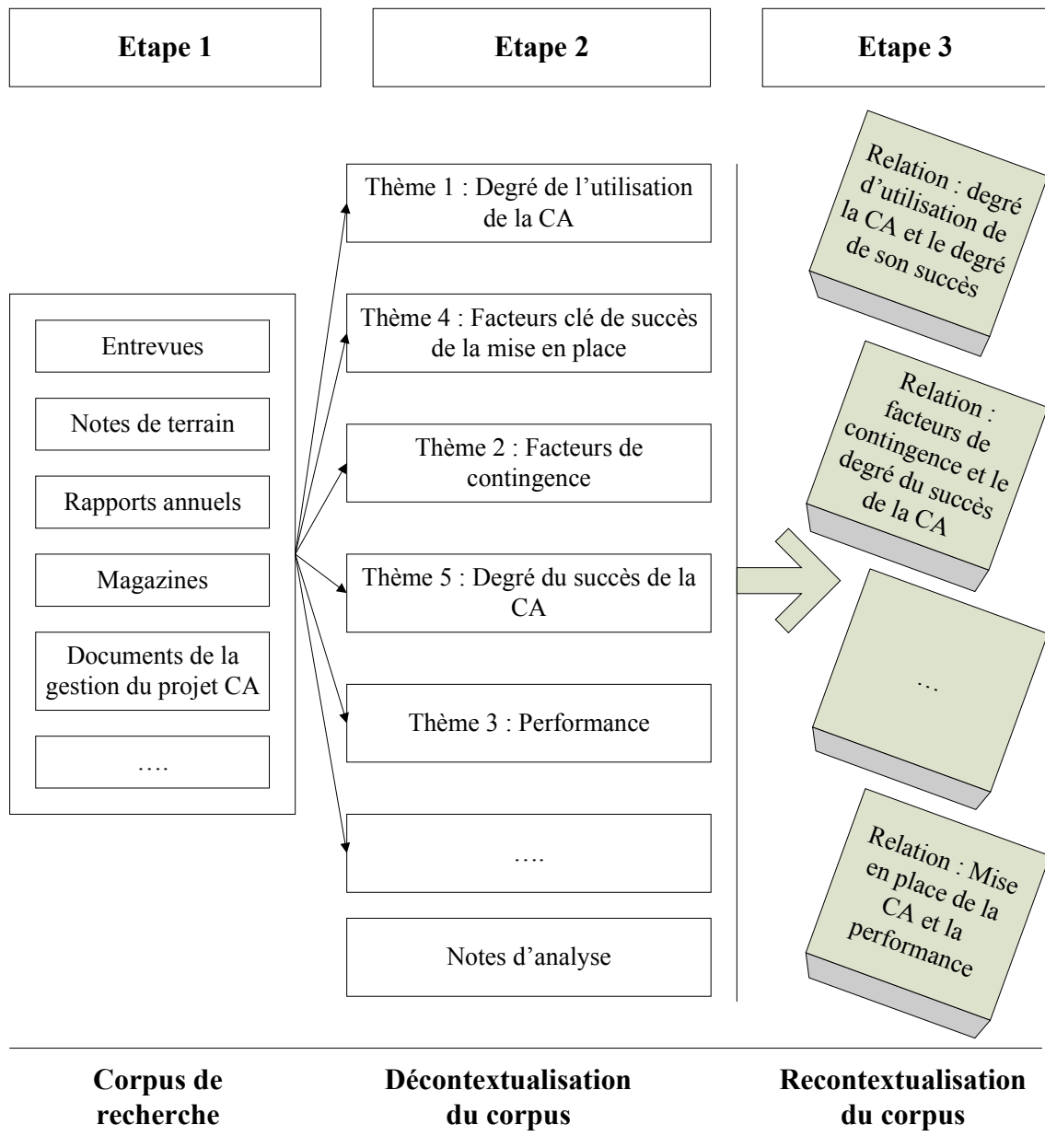
phrase ou un groupe de phrase se rapportant à un même thème.

Hlady Rispal (2002) distingue cependant trois types d'analyses de contenu qui sont différents et complémentaires de la démarche précédente, à savoir : l'analyse syntaxique qui examine la structure du discours (le temps les types de verbes, les adjectifs, les adverbes, etc.), l'analyse lexicale qui se concentre sur la nature et la richesse du vocabulaire employé et l'analyse thématique qui opère un découpage par thème, par fréquence d'apparition et d'association, etc.

Pour ce qui concerne notre étude de cas, une analyse de contenu de type thématique a été retenue pour plusieurs raisons. D'une part, la masse des informations disponibles est très importante ; de ce fait, une analyse thématique est plus réalisable. D'autre part, le corpus rassemblé est hétérogène ; d'où l'impossibilité, par exemple, de regrouper des entretiens retranscrits avec des écrits officiels en vue de faire des analyses lexicales et syntaxique fondées sur les mots.

Pour faciliter le stockage, l'organisation, le codage, la schématisation et l'analyse des données<sup>11</sup> un logiciel d'analyse qualitative thématique a été utilisé<sup>12</sup>. En partant d'un corpus constitué de plusieurs types de documents, nous avons procédé à une décontextualisation-recontextualisation, qui consiste à sortir le corpus de son contexte afin de le rendre sémantiquement indépendant. Ensuite, nous avons regroupé les « groupes de mots » appelé dans le logiciel « nœuds » en une catégorie plus large. Le schéma 2 suivant synthétise le processus du traitement des données.

Schéma 2 : Principes de décontextualisation-recontextualisation du corpus de recherche



### 3. RÉSULTATS OBTENUS

Pour assurer l'ensemble de ses missions, la Banque Centrale du Maroc a entrepris sa propre mise à niveau face à la concurrence internationale en adoptant pour la première fois en 2004 un plan stratégique couvrant la période 2004-2006<sup>13</sup>. Ce plan a identifié les enjeux de ces réformes, fixé les orientations et décliné les actions à court et moyen termes à entreprendre. Ce premier plan stratégique s'est fixé comme orientations de moderniser l'organisation et la gestion des activités, de rechercher à optimiser sa gestion et d'augmenter la qualité de ses prestations. L'approche s'est appuyée sur une note d'orientation générale et sur les résultats d'un diagnostic, fruit d'une démarche participative qui a établi les axes de développement et les a déclinés en plans d'action à court et moyen terme. En outre, cette démarche participative a été généralisée à tous les projets structurants de cette banque : cartographie des risques, charte graphique, code de déontologie, schéma directeur des ressources humaines, schéma directeur informatique et démarche qualité.

Parallèlement, la Banque Centrale du Maroc a entamé sa restructuration concernant son organisation, sa logistique et ses ressources humaines. Elle a également engagé des actions pour l'amélioration de ses relations vis-à-vis de sa clientèle à travers le développement de la bancarisation, le renforcement de la transparence dans l'application des conditions bancaires, ainsi que par l'élargissement des services bancaires et la réduction de leurs coûts.

Le projet CA s'inscrit dans le cadre du plan stratégique 2004-2006. En effet, cette banque désire identifier les activités générant de la valeur ajoutée pour différents objets de coûts constituant les prestations offertes (pièces, billets, passeports, ouverture de comptes, opérations de swap de change, etc.). Elle souhaite parallèlement limiter, voire supprimer, les activités non créatrices de valeurs, notamment celles résultant d'une mauvaise organisation. De plus, pour accompagner sa stratégie de modernisation, cette organisation a besoin d'un outil pertinent de calcul des coûts de revient. Les responsables de cette institution veulent passer d'une logique de dépense publique, peu soucieuse de la réalisation des objectifs, à une logique d'analyse des résultats par rapport à des objectifs définis à l'avance.

La démarche CA a été retenue pour doter cette banque d'un système de gestion répondant à l'ensemble de ses attentes. Selon le chef du service de la comptabilité analytique, qui est aussi le chef de projet en interne : « ... le projet d'implantation d'une comptabilité analytique de type *Activity-Based Costing* a comme objectifs de :

1. *Disposer d'une vision de l'utilisation des moyens de la banque en fonction des activités.*
2. *Disposer d'un outil d'évaluation de la tarification des produits et des prestations réalisés pour le compte de tiers.*



3. *Enrichir le système d'information par des calculs de coût.*
4. *Suivre le budget*
5. *Maîtriser la structure des coûts...»*

Ce responsable souligne aussi les résultats attendus sur l'amélioration des performances : « *En permettant de mieux déterminer les cause des dépenses, la CA conduit à une amélioration du "costing" et une plus grande pertinence dans la prise de décisions que peuvent être par exemple l'externalisation ou l'internalisation de certaines prestations notamment le nettoyage des locaux...* ». Le même manager poursuit en disant que « *... Les activités de notre organisation sont nombreuses et complexes, il me semble que les améliorations potentielles de la rentabilité sont importantes et ce à travers la suppression des activités non créatrices de valeur ...* ».

Les opérationnels de la banque souhaitent également avoir des informations précises concernant les coûts de production des billets, des pièces et des passeports afin de tarifier ces prestations aux banques centrales clientes (notamment la Banque Centrale de la Mauritanie). L'intention est aussi d'identifier et de calculer des coûts des activités avec l'objectif d'élaborer les budgets (activity-based budgeting ou gestion budgétaire par les activités).

Souhaitant obtenir rapidement des résultats et disposant d'une culture projet relativement développée, cette banque a mobilisé des moyens internes importants, tout en s'assurant d'une large diffusion de la nouvelle approche au sein de son personnel. Le chef de service de la comptabilité analytique a été affecté à temps plein sur le projet et a réalisé toute la coordination et la mise en œuvre de ce chantier. Pour le groupe de projet, il a été assisté par des consultants externes qui l'ont aidé à piloter la démarche. Très ponctuellement, des correspondants projet dans chaque direction de la banque ont contribué au projet par des apports méthodologiques et techniques. La banque a acheté un progiciel dédié pour la CA. Il a été mis en œuvre très tôt pour aider à valider les données à chaque étape. L'équipe projet a bénéficié également de moyens en salles et équipements informatiques pour mener à bien cette mise en œuvre.

Un comité de pilotage a été constitué avec les neuf responsables des différentes directions de la banque. Il a eu pour rôle de valider les éléments fournis par le groupe de projet. Durant l'implantation, la Banque de France a apporté également son assistance technique, du fait que cette institution a été l'une des premières banques centrales à avoir adopté la CA<sup>14</sup>.

Durant le mois de janvier 2007, l'équipe projet chargée de la mise en place de la CA a effectué une comparaison entre les modèles des deux institutions afin de comparer :

- le système de calcul des coûts des deux Banques Centrales ;

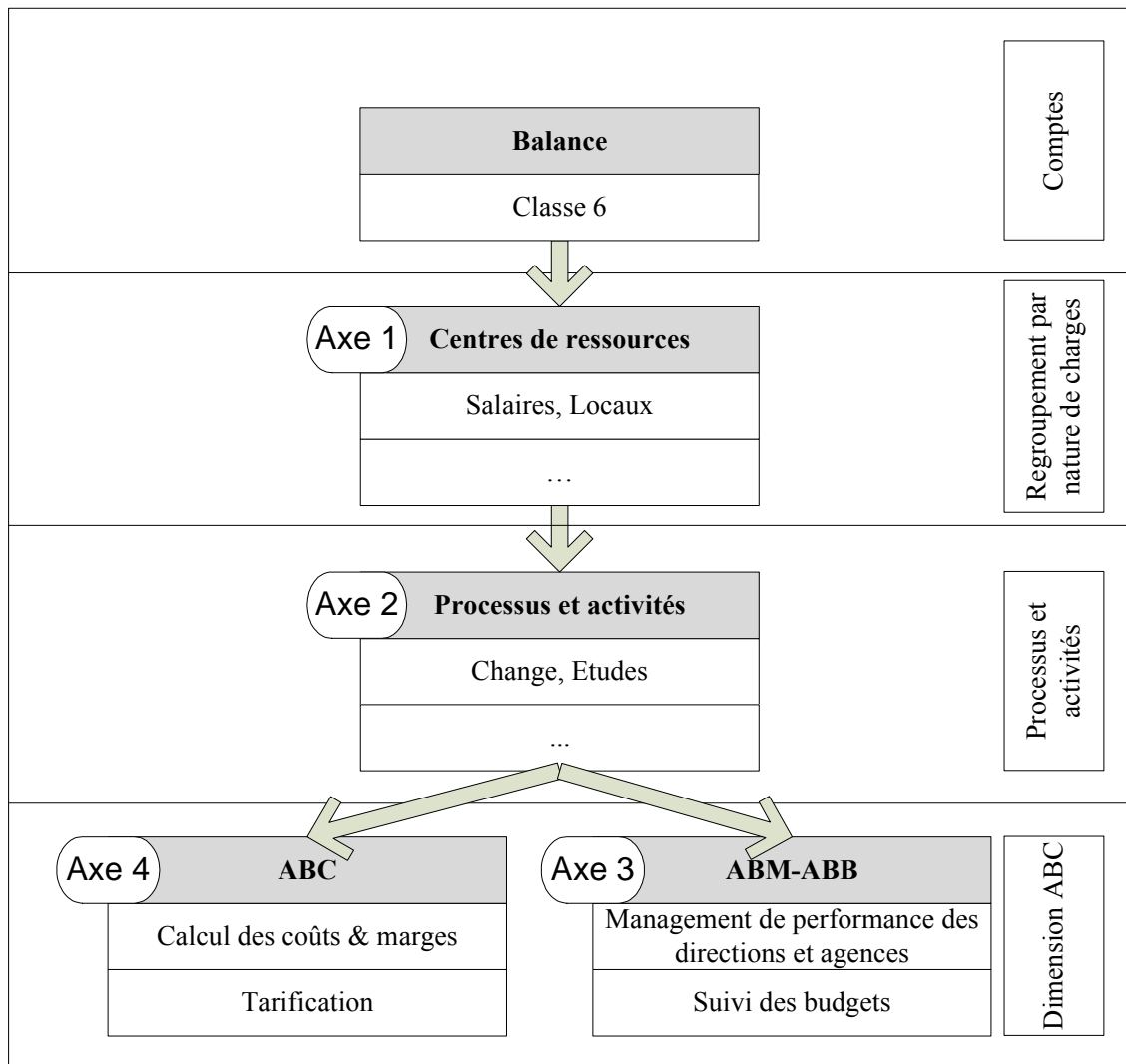
- le schéma informatique d'alimentation, de calcul et de restitution des données ;
- le rôle des comptables et des contrôleurs de gestion dans l'alimentation des deux modèles.

Suite à cette visite, la Banque Centrale du Maroc s'est inspirée de l'organisation de la Banque de France pour construire un département d'information de gestion.

Au total, le projet a duré neuf mois, car un important travail de mise à jour et d'actualisation des données de base a dû être réalisé parallèlement. Une autre spécificité pour expliquer cette durée a été la nécessité de créer en même temps à la Banque Centrale du Maroc un service de contrôle de gestion qui n'existait pas auparavant. Ce département a dû prendre en compte à la fois les objectifs de la banque, les particularités des missions de ce type d'organisme et les spécificités du contexte environnemental.

Au final, le modèle réalisé peut se représenter selon le schéma 3 suivant, en distinguant le calcul des coûts (ABC ou activity-based costing), la gestion des performances (activity-based management) et la gestion budgétaire (activity-based budgeting). Il est possible de remarquer qu'un large spectre d'utilisations potentielles a été retenu, visant pratiquement toutes les dimensions envisageables de la CA indiquées dans notre revue de la littérature.

Schéma 3 : Les quatre axes d'analyse du modèle CA de la Banque Centrale du Maroc



Dans ce contexte particulier, d'une « [...] banque non soumise à la concurrence, le contrôle de gestion doit permettre d'introduire une culture de la performance par la définition des objectifs à réaliser, la mesure des réalisations, la mise en évidence des écarts et des causes des écarts<sup>15</sup> ». Le modèle générique<sup>16</sup> de la CA doit donc être adapté aux spécificités de cette organisation, ce qui génère des difficultés mais permet aussi de rendre le projet de CA faisable et réaliste. Par exemple et en référence au schéma 3 ci-dessus, chaque ressource doit être allouée à quatre axes numérotés de la façon suivante<sup>17</sup> :

Axe n°1 : Quels types de moyens sont achetés ? (ces moyens sont obtenus par regroupement de comptes)

Axe n°2 : Pour faire quoi ? (processus et activités)

Axe n°3 : Qui utilise les informations ? (les entités utilisatrices, pour le management de performance des directions et agences, pour le suivi des budgets)

Axe n°4 : Pour fabriquer quoi ? Des produits et des services, calcul des coûts et marges, tarification

La démarche utilisée pour le calcul des coûts a consisté à identifier les activités exercées par les différentes directions. La mise en œuvre s'est appuyée sur des entretiens. Les correspondants de chaque direction ont été sollicités afin de modéliser la structure des activités (de 1 à 3 correspondants par directions et Bank Al-Maghrib dispose de 13 directions). Le nombre de personnes consultées peut sembler important, mais cela a permis de mener une analyse interactive où chacun a enrichi les entretiens précédents et a facilité la validation des approches successives.

Après avoir décrit sommairement le système de comptabilité analytique mis en place, le but de notre étude de cas est de procéder maintenant à une évaluation objective des conséquences de l'adoption de la CA sur la performance de la Banque Centrale du Maroc, et notamment de savoir si les objectifs initiaux assignés à la CA et décrits *supra* ont été atteints. Pour vérifier cela, une série d'entretiens a été réalisée six mois après la mise en place de la CA<sup>18</sup>. Le fil conducteur de cette investigation pourrait être de répondre aux deux questions suivantes :

1. Le système mis en place a-t-il pu améliorer les performances financières et/ou non financières de cette banque ?
2. Peut-on tirer de ce cas des éléments généralisables sur les liens possibles entre CA et performance ?

### **3.1. Le système mis en place a-t-il pu améliorer les performances financières et/ou non financières de la Banque Centrale du Maroc ?**

Pour mesurer les bénéfices d'une implantation de la CA sur les performances de la Banque Centrale du Maroc, nous avons repris les démarches d'évaluation déjà identifiées lors de notre revue de la littérature en les adaptant au contexte de notre étude de cas.

Dans un premier temps, nous avons voulu nous assurer que *les informations issues de la CA implantée* couvraient bien l'ensemble des besoins exprimés selon les quatre axes énoncés au départ (voir schéma 3). Pour le vérifier, les personnes interrogées ont été sollicitées pour se prononcer par oui ou par non sur des items adaptés de Gosselin (1997). Ces items recouvrent à la fois l'ensemble des niveaux d'implantation de la CA généralement distingués et les différents stades mis en évidence lors du projet (voir schéma 3 ci-dessus)<sup>19</sup> :

1. Identification et analyse des activités.
2. Identification et calcul des coûts des activités avec l'objectif de déterminer les facteurs qui influencent les coûts.
3. Identification et calcul des coûts des activités avec l'objectif de déterminer de manière pertinente les coûts des produits et/ou services.
4. Identification et calcul des coûts des activités avec l'objectif d'élaborer les budgets.

Au total, toutes les personnes sollicitées ont répondu par l'affirmative à la présence de ces quatre stades de la CA dans le système effectivement réalisé.

Selon une perspective déjà adoptée par Cagwin et al. (2002), il convient également d'identifier *les fonctions ou départements qui utilisent la CA* à la suite de sa mise en œuvre afin de mesurer les bénéfices apportés.

Pour la Banque Centrale du Maroc, nous avons interrogé, dans un premier temps, le contrôleur de gestion sur les fonctions qui utilisent la CA. Dans un second temps, nous avons sollicité les directions de la Banque Centrale du Maroc pour confirmer et/ou infirmer ses réponses. D'une manière générale, les affirmations du contrôleur concordent avec celles de ces opérationnels. Le Tableau 3 ci-dessous indique les différentes directions opérationnelles et fonctionnelles qui se montrent effectivement intéressées par les informations fournies selon les entretiens réalisés. Il est intéressant de noter ici que certaines fonctions de support (système d'information et logistique) ont tendance à utiliser plus les informations que les directions opérationnelles, la direction générale et surtout la direction financière. De ce point de vue, l'implantation a atteint son but, et cela s'explique sans doute par le processus d'élaboration du modèle qui a été très consensuel dès le départ (voir supra). Dans toute mise en œuvre, un premier point sera donc à retenir : *l'importance*

*d'un processus aussi consensuel que possible dans l'élaboration de tout modèle de CA pour obtenir à la fin une utilisation aussi large que possible des informations obtenues pour la prise de décision.*

Tableau 3 : Les fonctions de la Banque Centrale du Maroc qui utilisent les informations issues de la CA pour la prise de décision.

<b>Degré d'utilisation des informations<sup>20</sup></b> <b>Les fonctions qui utilisent la CA</b>	<b>Selon le contrôleur de gestion</b>	<b>Selon la direction concernée</b>	<b>Moyenne*</b>	<b>Ecart-type *</b>
a) Direction générale	4	4	4	0
b) Direction Finance/Contrôle de gestion	4	4	4	0
c) Direction de Dar As-Sikkah	4	4	4	0
d) Direction du réseau et des relations avec les entreprises	4	5	4, 5	0,35
e) Département de la communication	4	4	4	0
f) Direction de l'organisation et des systèmes d'information	5	5	5	0
g) Direction de la logistique	5	5	5	0

\* Moyenne et écart-type sur 5 personnes contactées.

La pertinence des données issues de la CA et l'utilité perçue de ces données à la prise de décisions sont considérées comme des critères de succès de l'implantation de la CA (Anderson et Young, 1999). Pour savoir si c'est bien le cas ici, nous avons déterminé pour chaque direction de cette banque les principales utilisations de la CA pour la prise de décisions grâce à l'utilisation de nombreuses sources de données : observation des faits, avis et interprétations des opérationnels, différentes données écrites (notamment le dictionnaire d'activités), etc. Il est à noter qu'une *utilisation* n'est prise en considération ici que si elle est confirmée par au moins trois sources.

Directions	Exemples d'utilisations	Sources de données
<b>Direction Financière</b>	- Coût par activité : comptabilité, tableau de bord, etc.	Direction, Contrôleur de gestion, consultants, dictionnaire d'activités, observation
<b>Direction de Dar As-Sikkah</b>	- Coût par billet, pièce, documents sécurisés <sup>21</sup> . Arbitrer entre produire et allonger la durée de vie du billet. - Coût des activités du contrôle des mouvements des valeurs (billets, pièces, documents sécurisés, etc.). Il s'agit principalement des coûts de détection et de prévention.	Direction, Contrôleur de gestion, consultants, dictionnaire d'activités, observation
<b>Direction du réseau et des relations avec les entreprises</b>	- Coût par étude périodique ou ponctuelle	Direction, Contrôleur de gestion, dictionnaire d'activités
<b>Département de la communication</b>	- Coût par nature d'opération de communication	Direction, Contrôleur de gestion, consultants, dictionnaire d'activités
<b>Direction de l'organisation et des systèmes d'information</b>	- Coût par projet et par grandes applications - Coût des activités d'enregistrement et de suivi des incidents techniques signalés par le personnel de la banque (coûts des défaillances).	Direction, Contrôleur de gestion, consultants, dictionnaire d'activités, observation
<b>Direction de la logistique</b>	- Coût des projets immobiliers - Coût par nature de moyens apportés : surfaces, véhicules...	Direction, Contrôleur de gestion, consultants, dictionnaire d'activités, observation

En outre le choix de la CA a permis à cette banque de réaliser un *benchmarking* selon plusieurs dimensions :

- Internationale par la comparaison avec les autres banques centrales,
- Temporelle par la possibilité de suivre les évolutions des coûts et des marges,
- Géographique par la comparaison des performances de coût entre les 20 agences,
- Entre produits analogues à l'intérieur d'une même famille.

On peut donc avancer que le premier objectif de la CA, c'est-à-dire de « disposer d'une vision de l'utilisation des moyens de la banque en fonction des activités », a été réalisé. De plus, la CA a permis de structurer la banque en processus transversaux afin d'identifier les activités sans valeur ajoutée et dont les ressources doivent être réduites. Dans certains cas, il sera possible de supprimer ces activités sans valeur par la simplification des tâches et par la maîtrise d'un meilleur niveau de qualité. A ce propos, un opérationnel dans la direction réseau et relations avec les entreprises explique : «... *Nos processus ont été formalisés lors du projet Système Management Qualité... Grâce à la CA, ces processus ont été détaillés et vont :*

- *se voir allouer des ressources nécessaires,*
- *être pilotés afin d'atteindre des objectifs définis puis, et surtout,*
- *s'améliorer pour accroître la satisfaction des partenaires internes externes de ces processus... »*

En phase avec notre revue de la littérature également, *les types d'utilisation des informations issues de la CA* vont permettre d'identifier les points sur lesquels des améliorations de performance sont possibles. Adapté de Bescos *et al.* (2002), Tableau 4 suivant présente les utilisations de la CA au sein de la banque après sa mise en œuvre d'après les entretiens réalisés. Les résultats indiquent que les autres objectifs assignés initialement à la CA ont été réalisés, notamment avec l'existence d'un outil d'évaluation de la tarification des produits et des prestations, l'enrichissement du système d'information pour les calculs de coût, le suivi du budget, etc. Du fait du délai court entre la date de fin d'implantation de la CA et celle de nos entretiens (6 mois), les personnes interrogées estiment que l'analyse la rentabilité des objets de coût (produits-services-clients) n'a pas encore assez progressé au stade actuel (décembre 2007).



Tableau 4 : Les utilisations de la CA au sein de la Banque Centrale du Maroc

<b>Degré d'utilisation<sup>22</sup></b> \ <b>Direction</b>	<b>DF /CG</b>	<b>DAS</b>	<b>DRRE</b>	<b>DOSI</b>	<b>DL</b>	<b>Max (Min)</b>	<b>Moyenne (*)</b>	<b>Ecart-type (*)</b>
a) Calcul des coûts des produits et/ou des prestations	5	5	5	5	5	5 (5)	5	0
b) Pilotage des actions de réduction des coûts	5	4	5	5	5	5 (4)	4,8	0,45
c) Fixation des prix	5	5	5	4	5	5 (4)	4,8	0,45
d) Analyse la rentabilité des produits/services et des clients	1	2	2	1	1	2 (1)	1,4	0,55
e) Elaboration et suivi des budgets	5	5	5	5	4	5 (4)	4,8	0,45
f) Décision d'externalisation	5	5	5	4	5	5 (4)	4,8	0,45
g) Réalisation des devis pour les clients	4	5	4	4	4	5 (4)	4,2	0,45
h) Mesure de la performance financière	5	4	4	4	4	5 (4)	4,2	0,45

**DF/CG** : Direction Finance/Contrôle de gestion,

**DAS** : Direction de Dar As-Sikkah,

**DRRE** : Direction du réseau et des relations avec les entreprises

**DOSI** : Direction de l'organisation et des systèmes d'information

**DL** : Direction de la logistique

(\*) Moyenne et écart-type sur 5 personnes interrogées.

En ce qui concerne *l'amélioration des performances* proprement dite, il nous faut revenir aux définitions initiales reprises de Bouquin (2004) dans notre revue de la littérature. Le but espéré de l'implantation de la CA est d'améliorer les performances de façon directe ou indirecte en termes d'économies réalisées, d'efficience et d'efficacité<sup>23</sup>. Dans le cas de la Banque Centrale du Maroc, la CA devait faciliter la réingénierie des processus afin d'obtenir une meilleure productivité tout en permettant une meilleure analyse et allocation des coûts. Selon les opérationnels de la banque, cela devait notamment entraîner une amélioration de la communication entre les différentes directions, et au final une augmentation de la qualité des prestations offertes. Nous avons donc interrogé ces opérationnels sur différents items pouvant refléter habituellement des améliorations constatées en matière de performances financières et non financières. Ces items ont été adaptés d'Innes (1995) et de Foster & Swenson (1997). Le tableau 5 suivant montre les degrés de satisfaction obtenus lors de nos entretiens.

Tableau 5 : Impact de l'adoption de la CA sur les performances

<b>Direction</b> <b>Performances<sup>24</sup></b>	<b>DF /CG</b>	<b>DAS</b>	<b>DRRE</b>	<b>DOSI</b>	<b>DL</b>	<b>Max (Min)</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart- type</b>
a) Réduction des coûts par l'élimination des activités à faible valeur ajoutée	3	3	1	2	2	3 (1)	2,2*	0,84*
b) Redéfinition des modèles de fixation des prix et de tarification,	4	4	-	4	4	4 (-)	4**	0**
c) Adoption de nouveaux modèles de production et l'amélioration de la conception des produits et services	4	5	4	4	4	5 (4)	4,2*	0,45*
d) Décisions en matière de processus, conception de produits, et stratégies de tarification.	4	4	4	4	-	4 (-)	4**	0**
e) Calcul fiable du coût total	4	4	4	4	4	4 (4)	4*	0*
f) Amélioration de la satisfaction client	4	5	5	4	4	5 (4)	4,4*	0,55*
g) Meilleure allocation des frais généraux	4	4	4	5	5	5 (4)	4,4*	0,55*
h) Amélioration de la communication	5	4	5	5	5	5 (4)	4,8*	0,45*
i) Amélioration de la qualité des produits	5	5	5	5	4	5 (4)	4,8*	0,45*
j) Amélioration de la performance financière	5	5	5	4	5	5 (4)	4,8*	0,45*

**DF/CG** : Direction Finance/ Contrôle de gestion,

**DAS** : Direction de Dar As-Sikkah,

**DRRE** : Direction du réseau et des relations avec les entreprises

**DOSI** : Direction de l'organisation et des systèmes d'information

**DL** : Direction de la logistique

\* Moyenne et écart-type sur 5 personnes interrogées

\*\* Moyenne et écart-type sur 4 personnes interrogées

Pour les mêmes raisons de délai entre la fin de l'implantation et les entretiens de notre évaluation, les personnes interrogées estiment que la réduction des coûts par l'élimination des activités à faible valeur ajoutée n'a pas encore été menée à bien. Ce type de décision

prend du temps et reste souvent très délicate à mettre en application, ce qui explique sans doute les réserves exprimées à ce sujet.

En définitive, notre étude montre que des résultats positifs de la mise en place de la CA peuvent être obtenus dans un délai raisonnable dans une grande structure tel que la Banque Centrale du Maroc (ici 6 mois). Mais il est important pour cela que le processus de mise en place de la CA soit consensuel, afin d'obtenir une large utilisation des informations pour la prise de décision. A partir des développements ci-dessus, on constate que la CA a permis à cette banque :

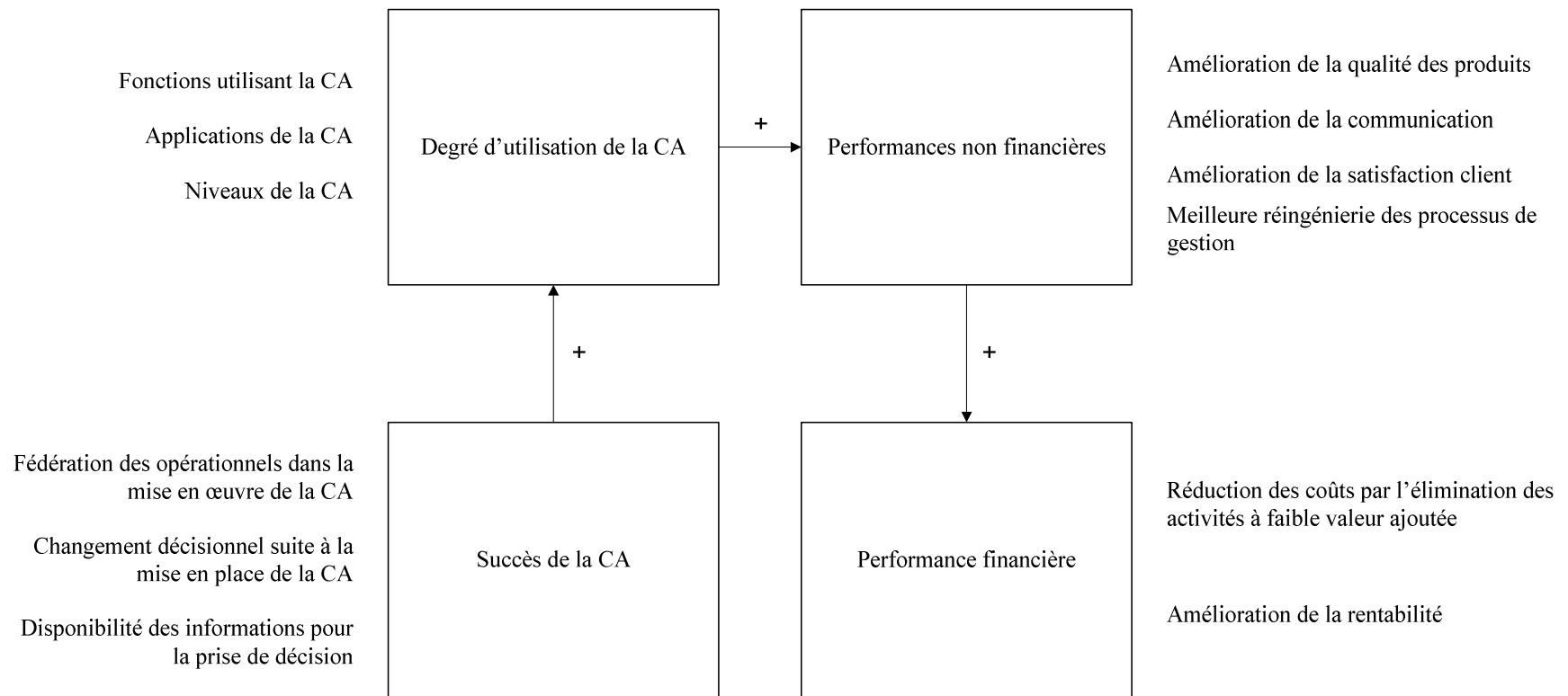
- de disposer d'une vision de l'utilisation des moyens en fonction des activités ;
- d'améliorer la communication entre les différentes directions ;
- de faciliter la réingénierie des processus ;
- d'augmenter la qualité des prestations offertes ;
- d'avoir une meilleure analyse et allocation des coûts ;
- d'amélioration de la satisfaction client.

### **3.2. Peut-on tirer de ce cas des éléments généralisables sur les liens possibles entre CA et performance?**

La méthode des cas a été souvent considérée comme une démarche de recherche moins scientifique que les enquêtes par questionnaire. Ces opposants avancent que les conclusions émises à l'issue d'une étude de cas ne peuvent être transposées à d'autres situations. A notre avis, il ne faut pas comparer sur le même plan les deux approches et donc les deux apports possibles. L'échantillon statistique d'un sondage ou d'une enquête par questionnaire permet une généralisation statistique des résultats via l'inférence inductive de l'échantillon à l'ensemble de la population de référence, généralement sur des questions avec un nombre d'items limités, sans possibilité de commentaires des répondants et avec de nombreux biais possibles (comme ceux liés à la compréhension des questions). Pour une recherche reposant sur une étude de cas, il s'agit d'opérer une généralisation analytique visant à transposer des faits observés vers une théorie (Hlady Rispal, 2002). Il est clair qu'une seule étude de cas ne permet pas de généraliser tous les résultats obtenus. Cependant, elle permet de définir une approche, qui est ici de mieux appréhender la réalité d'une mesure des performances à la suite de la mise en œuvre d'une innovation comme la CA. Avec cette étude de cas, notre but a été de mieux définir ce que l'on peut entendre par performance à propos de la CA. A ce titre, on peut avancer que cette implantation permet surtout (et à court terme) d'améliorer les performances non financière des organisations, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la

prise de décision, une meilleure réingénierie des processus de gestion, une amélioration de la communication entre les différentes directions et une augmentation de la qualité des services. Tout cela devrait entraîner à plus long terme une amélioration de la performance financière (voir schéma 4). Les dirigeants de la Banque Centrale étaient motivés par ce projet, il a été possible de fédérer tous les opérationnels afin de réussir cette mise en œuvre. Une autre condition nécessaire a été la concertation des différentes parties prenantes dans les choix opérés pour configurer le modèle. Les résultats des entretiens indiquent aussi que des délais variables sont nécessaires selon les facteurs de performance à améliorer. Dans notre cas par exemple, les améliorations de performance à obtenir de la réduction des coûts par l'élimination des activités à faible valeur ajoutée mettront plus de temps à se manifester que d'autres vecteurs d'amélioration. Pour une grande part, ces différences dans les délais d'impact sur les différents leviers de performance proviennent des priorités constatées dans l'utilisation des informations fournies. Plus généralement, des délais sont nécessaires dans le temps pour que les effets de la CA apparaissent ou que les objectifs initiaux de la CA se réalisent. Nos constats rejoignent ici les conclusions de l'étude de Kennedy (2001).

Schéma 4 : la relation en la CA et les performances, cas de la Banque Centrale du Maroc



## 4. CONCLUSIONS

Notre communication tente d'enrichir le débat sur les avantages de la CA et le rôle qu'elle pourrait jouer pour améliorer les performances. Les apports consistent à tenter de définir les dimensions permettant d'appréhender ce que peut signifier améliorer les performances grâce à la CA, comment concrétiser ses retombées bénéfiques et comment les évaluer aussi objectivement que possible.

Une revue de la littérature montre que les recherches existantes concernant l'impact de la CA sur les performances financière utilisent le plus souvent des enquêtes par questionnaire. Ces travaux sont à la fois peu nombreux et peu convaincants. De ce fait, notre propre recherche s'intéresse surtout à l'impact de la CA sur les performances non financières à travers une étude de cas permettant un apport non négligeable. Ce cas a permis d'apporter notamment un éclairage spécifique sur le rôle bénéfique joué par un processus large de concertation dans la mise en œuvre de la CA. Cela se traduit notamment par une utilisation large des informations procurées pour la prise de décision, source d'amélioration des performances futures. En effet, la CA a alors un effet sur les performances par le biais de l'amélioration de la communication entre les différentes entités opérationnelles et du processus de décision. Au final, nous pouvons constater dans notre cas une augmentation de la qualité des services rendus aux clients par la Banque Centrale. D'autres facteurs plus classiques, comme la disponibilité des ressources, l'appui des dirigeants, l'implication des employés sollicités et la formation contribuent aussi à la réussite d'un projet de mise en œuvre d'une CA, et du même coup à la réalisation des objectifs de départ en matière d'amélioration des performances. Notre cas a permis aussi de souligner que la variable temps doit être prise en compte pour apprécier le lien entre CA et performance : en pratique, les objectifs se retrouvent hiérarchisés inévitablement dans le temps et ne peuvent donc être tous réalisés à court terme ou en même temps. Ces objectifs ne peuvent donc tous délivrer immédiatement et simultanément les bénéfices attendus sur les performances. Certains objectifs se réalisent dans les six mois suivant la mise en œuvre, tandis que d'autres mettent plus de temps à être obtenus, comme ceux concernant la mise en évidence des activités sans valeur. Notre recherche montre également qu'une taille importante n'est pas un obstacle pour bénéficier à court terme des améliorations possibles de performances grâce à la CA, pour peu que les facteurs de réussite énoncés ci-dessus soient respectés (notamment une participation large à la définition des paramètres du modèle).

Une des autres retombées de notre étude de cas est de montrer que l'applicabilité de la CA ne se limite pas aux organisations opérant dans un environnement concurrentiel (Cagwin, 2002). Notre étude montre bien que la CA peut être mise en place dans une organisation publique avec succès, pour peu que des enjeux d'amélioration des performances soient bien identifiés au plus haut niveau

de la hiérarchie et que ces dirigeants apportent leur soutien au projet. L'étude récente de Baird (2007) va dans le même sens et confirme ces propos, en indiquant que les organisations publiques adoptent au même degré que les entreprises privées le premier niveau de la CA à savoir l'analyse des activités<sup>25</sup>.

Mais cette communication est pour nous un propos d'étape qui permet surtout de valider une démarche et une grille d'analyse. Tous les concepts, outils et premières orientations de cette première phase devraient nous permettre d'aller ensuite vers l'analyse d'autres cas de mise en œuvre de CA, afin de valider éventuellement et de compléter aussi nos premières constatations. Nos recherches futures devraient conduire à une étude de cas collective pour tester par réplication successives des résultats obtenus au sein de plusieurs organisations publiques ou privées. Ainsi, nous pourrions mieux comprendre les retombées parfois complexes à saisir entre CA et performance.

---

#### Notes :

<sup>1</sup> Nous avons préféré ici utiliser l'expression « comptabilité par les activités » ou CA en abrégé, plutôt que les expressions anglo-saxonnes ABC (activity based costing) ou ABM (activity based management). Pour un aperçu sur cette approche et ses concepts, voir notamment Alcouffe et Malleret (2004) et Mévellec (1995a, 1995b, 2003).

<sup>2</sup> L'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produit (ou de service) à partir d'une quantité donnée de ressources.

<sup>3</sup> L'efficacité consiste à réaliser les objectifs ou finalités poursuivis.

<sup>4</sup> L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût.

<sup>5</sup> ROI : Return On Investment (Rentabilité des actifs = Résultat net/total des Actifs)

<sup>6</sup> L'annexe donne un historique de cette organisation et une description de ses missions.

<sup>7</sup> Les directions et départements de la Banque Centrale du Maroc sollicités ont été les suivants : direction de l'organisation et des systèmes d'information, direction de l'audit et de la prévention des risques, direction financière, direction de la logistique, département des affaires juridiques, département de la communication, direction des études et des relations internationales, direction des opérations monétaires et des changes, direction de la supervision bancaire, direction de la région Dar As-Sikkah, direction du réseau et des relations avec les entreprises, département du musée de la monnaie, direction des ressources humaines de la formation et des affaires sociales.

<sup>8</sup> Il faut noter que la traduction des entretiens de l'arabe en français peut réduire la qualité de l'analyse et notre approche a tenté d'éviter ce biais.

<sup>9</sup> La documentation provenant de la banque comprend des rapports financiers et non financiers, des rapports annuels

---

(1998–2006), le plan stratégique 2004-2006, le site internet, le dictionnaire des activités, les états de sorties de la CA et tous les documents en relation avec l'environnement de cette organisation. Des rapports annuels de la Banque de France (2002-2006) ont aussi été consultés, car cet organisme a aidé la Banque Centrale du Maroc dans sa démarche d'adaptation au contexte concurrentiel international. On a consulté également des rapports du FMI sur l'évaluation de la stabilité du système financier Marocain.

<sup>10</sup> Appelé parfois multi-angulation.

<sup>11</sup> Il faut noter que le logiciel ne fait pas l'analyse qualitative. Il n'est qu'un outil pour faciliter le travail du chercheur. Il a été surtout utilisé pour valider les « découvertes » réalisées dans le terrain.

<sup>12</sup> Il s'agit du logiciel Nvivo 7.

<sup>13</sup> En annexe se trouve une description plus détaillée de la Banque Centrale du Maroc.

<sup>14</sup> La mise en place de la CA dans cette organisation s'est réalisée de 1995 à 1997. Le déploiement à tous les niveaux hiérarchiques s'est réalisé à partir de 1997. Fin 2003, un accord de coopération a été signé entre la Banque Centrale du Maroc et la Banque de France. Cet accord vise à renforcer les relations existantes, permettant notamment de développer des actions concrètes d'assistance technique et de formation dans plusieurs domaines relevant des activités d'une banque centrale (source : Rapport annuel de la Banque de France, exercice 2003).

<sup>15</sup> Source : cahier des clauses techniques particulières du projet CA.

<sup>16</sup> Il s'agit ici de définir les activités qui consomment les ressources et les objets de coûts qui consomment les activités.

<sup>17</sup> Plus de détails sur le modèle développé se trouvent en annexe.

<sup>18</sup> Selon Kennedy *et al.*, (2001), un délai est souvent nécessaire pour que les effets de la mise en place de la CA apparaissent.

<sup>19</sup> Par rapport aux trois items de Gosselin (1997), un quatrième niveau sur les budgets a été ajouté pour s'assurer de la compatibilité avec le schéma 3 ci-dessus concernant l'architecture globale du projet d'implantation de la CA à la Banque Centrale du Maroc.

<sup>20</sup> Nous avons utilisé ici une échelle de Likert graduée de 1 (informations jamais utilisées) à 5 (utilisation des informations tout le temps). Seules les graduations 4 (informations utilisées souvent) et 5 (utilisation des informations tout le temps) ont été retenues par les répondants.

<sup>21</sup> On entend ici par documents sécurisés les timbres et les passeports.

<sup>22</sup> Nous avons utilisé également ici une échelle de Likert graduée de 1 (pas d'utilisation) à 5 (utilisation très importante).

<sup>23</sup> Voir les définitions retenues de la performance dans la partie 1.

<sup>24</sup> Comme auparavant, l'échelle de mesure comporte 5 degrés (de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord).

<sup>25</sup> Nous faisons référence ici aux niveaux de la CA distingués par Gosselin (1997) et repris dans nos analyses.



---

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- AHRENS T., CHAPMAN S. (2006), « Doing qualitative Weld research in management accounting: Positioning data to contribute to theory », *Accounting, Organization and Society*, Volume 31, Issues 8, p. 819-841.
- ALCOUFFE S., MALLERET V. (2004), « Les fondements conceptuels de l'ABC 'à la française' », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 10, volume 2, décembre, p. 155-178.
- ANGERS M. (1992), *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Anjou, Centre éducatif et culturel, n° XVI, p. 365.
- ANDERSON S., YOUNG S., (1999) « The impact of contextual and procedural factors on the evaluation of activity based costing systems. » *Accounting, Organizations and Society* 24, p. 525-559.
- BAIRD K. (2007), « Adoption of activity management practices in public sector organizations », *Accounting and Finance*, Vol. 47, n°4, p. 551-569.
- BARDIN L. (2001), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, p. 291.
- BERGERON H. Z., BELAÏD (2006), « Pratiques de calcul des coûts, utilisation de l'information et performance dans les PME manufacturières », *27ème congrès de l'AFC*, Tunis.
- BERRY, A. J., OTLEY D. T., (2004), « Case-based research in accounting », p. 231-255, dans HUMPHREY, C. et LEE, B. (editors), *The real life guide to accounting research: a behind-the scene view of using qualitative research methods*, Elsevier Ltd.
- BESCOS P-L., CAUVIN E., GOSSELIN M. (2002), « La comptabilité par activités et la gestion des activités : comparaison entre le Canada et la France », *Comptabilité Contrôle Audit*, numéro spécial « Aspects internationaux », mai, p. 209-228 et 229-244.
- BESCOS P-L. (2007), « A quoi peut bien servir l'ABC/ABM ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°401, p. 33-35.
- BOUQUIN H. (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris.
- BOURGUIGNON A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, p. 61-66.

- 
- BOURGUIGNON A. (2000), *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, p. 931-941.
- CAGWIN D., BOUWMAN M. (2002), « The association between activity-based costing and improvement in financial performance », *Management Accounting Research*, Vol. 13, p. 1-39.
- COOPER R., KAPLAN R. S. (1991), « Profit Priorities from Activity-Based Costing », *Harvard Business Review*, May-June, 130-135.
- DEMEESTERE R., LORINO P., MOTTIS N. (2006), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, troisième édition, Dunod.
- FOSTER G., SWENSON D. (1997), « Measuring the success of activity-based cost management and its determinants. », *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9, p. 109–141.
- GOSSELIN M. (1997), «The Effect of Strategy and Organisational Structure on The Adoption and Implementation of Activity-Based Costing », *Accounting, Organisations, and Society*, Vol. 22, n°2, p.105-122.
- HLDAY RISPAL M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Edition De Boeck Université.
- INNES J., MITCHELL F. (1995), « A Survey of Activity-Based Costing in U.K.s largest Companies », *Management Accounting Research*, vol. 6, p. 137-153.
- ITTNER C., LANEN W. N., Larcker D. (2002), « The association between Activity-based costing and manufacturing performance », *Journal of Accounting Research*, vol. 40, p. 711-726.
- KENNEDY T., AFFLECK-GRAVES J. (2001), « The impact of activity-based costing techniques on firm performance», *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, p. 19-46.
- LAPERRIERE, POUPART, DESLAURIERS, GROULX, MAYER, PIRES (1997), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin éditeur.
- LORINO P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, troisième édition, Editions d'organisation.
- PORTER M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Inter Édition.
- MEVELLEC P. (1995a), *Le calcul des coûts dans les organisations*, Coll. Repères, La Découverte, Paris.

- 
- MEVELLEC P. (1995b), « La comptabilité à base d'activités : une double question de sens », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 1, Volume 1, p. 62-80.
- MEVELLEC P. (2003), « Les paramètres de conception des systèmes de coûts: étude comparative », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 1, Volume 9, p. 95-109.
- PIZZINI M. (2006), « The relation between cost-system design, managers evaluations of the relevance and usefulness of cost data, and financial performance: an empirical study of US hospitals », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, p. 179–210.
- BANKER R. D., BARDHAN I. R., TAI-YUAN CHEN (2008), « The role of manufacturing practices in mediating the impact of activity-based costing on plant performance », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, n°1, January, p.1-19.
- RAVIGNON L., BESCOS P-L, JOALLAND M., LE BOURGEOIS S., MALEJAC A. (2007), *Méthode ABC/ABM*, Editions d'organisation.
- THIETART R.A. *et al.* (2007), *Méthodes de Recherche en Management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod.
- TURNER P.B.B. (1991), *Common cents: The ABC performance breakthrough*, Hillsboro, Oregon, Cost Technology.
- YIN R. (2003), *Case Study Research*, 3ème edition, Sage Publications.
- ZEGHAL D., BOUCHEKOUA M. (2000), « L'analyse de l'effet de l'adoption des méthodes modernes de contrôle sur la valeur économique ajoutée (VEA) », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 6, Vol. 1, mars, p. 47-58.

---

## **ANNEXE: LA BANQUE CENTRALE DU MAROC**

### **(BANK AL-MAGHRIB)**

#### **HISTORIQUE :**

La banque centrale du Royaume du Maroc, ou dénommée encore « Bank Al-Maghrib », est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a été créée en 1959 en substitution à l'ancienne « Banque d'Etat du Maroc ».

En janvier 1906, l'ouverture à Algésiras d'une conférence internationale a eu comme objectifs de préserver l'indépendance et l'intégrité du Royaume du Maroc, d'y garantir la liberté commerciale et l'égalité économique entre les puissances étrangères et d'examiner un projet de réforme de son administration et de ses finances. La Banque d'Etat du Maroc a été instituée à ce moment par l'acte de la conférence d'Algésiras signé le 7 avril 1906 par les délégués de douze pays européens, des Etats-Unis et du Maroc. Cette banque a été constituée en février 1907 sous forme de société anonyme avec un siège social à Tanger. Son capital a été réparti entre les pays signataires, à l'exception des Etats-Unis. A la suite des cessions par certains pays de leurs quotes-parts, la France finira par détenir la majeure partie du capital de la Banque.

Dès 1958, des négociations furent engagées par le gouvernement marocain avec la France et la Banque d'Etat du Maroc en vue de la reprise par le Maroc du privilège d'émission.

Ainsi, le 1<sup>er</sup> juillet 1959, la Banque Centrale du Maroc, institut d'émission purement marocain, a été créée en remplacement de la Banque d'Etat du Maroc qui cessa officiellement d'exister.

#### **MISSIONS ET ORGANISATION :**

La Banque Centrale du Maroc, ou Bank Al-Maghrib, exerce le privilège d'émission de la monnaie marocaine, veille à sa stabilité et à sa convertibilité. Cette banque gère aussi les réserves publiques de change. Au niveau de son organisation interne, cette institution dispose depuis 2004 d'un organigramme plus à même de clarifier et d'harmoniser son rôle de Banque Centrale.

Cet organigramme est composé de six entités métiers chargées de la conduite des missions fondamentales de la Banque et de six entités support, ainsi que d'une entité de contrôle : la Direction de l'audit et de la prévention des risques. Les entités métiers sont : la Direction des

---

opérations monétaires et de Change, la Direction des études et des relations internationales, le Département de la recherche, la Direction de la supervision bancaire, la Direction du réseau et des relations avec les entreprises, la Direction de Dar As-Sikkah et le Département du musée de la monnaie. Quant aux entités de support, elles englobent la Direction des ressources humaines, la Direction financière, la Direction de l'organisation et des systèmes d'information, la Direction de la logistique, le Département des affaires juridiques et le Département de la communication.

Les statuts de Bank Al-Maghrib ont été réformés en novembre 2005. Ces nouveaux statuts consacrent son autonomie et l'application d'une nouvelle loi bancaire. Entrée en vigueur le 20 février 2006, cette loi concernant notamment le nouveau statut de la banque a permis un renforcement de ses organes d'administration et de contrôle et la mise en place de pré-requis pour une meilleure gouvernance. Les principaux apports consistent notamment à donner de l'autonomie à Bank Al-Maghrib en matière de politique monétaire et à éliminer les activités incompatibles avec sa fonction de supervision.

Le rapport annuel de Bank Al-Maghrib sur l'exercice 2006, en conformité avec son nouveau statut, intègre pour la première fois des développements relatifs à ses activités. Cette nouvelle partie traite les aspects concernant la gouvernance<sup>25</sup>, l'organisation et le fonctionnement de la banque, ainsi que les actions à mener pour s'aligner sur les meilleures pratiques. En plus, elle traite des activités de support, avec leurs principaux objectifs et l'énoncé de projets structurants pour permettre à cette banque d'accomplir ses missions dans de meilleures conditions de qualité et d'efficacité. Les projets principaux suivants ont vu le jour : le Projet Système de Management Qualité, le Projet réseau de tableaux de bord et le Projet du schéma directeur des ressources humaines.

### **LE MODÈLE DE LA CA :**

Le modèle de la CA est alimenté par une balance dont le niveau d'agrégation correspond à un niveau d'information trop fin pour dérouler les quatre axes indiqués au schéma 3 (voir supra). Afin de limiter le nombre de comptes à traiter, un groupement de comptes correspondant à des moyens utilisés a été réalisé. Pour passer des comptes de la balance analytique aux centres de ressources, deux techniques ont été utilisées :

- Soit une allocation via la position budgétaire réelle lorsqu'un compte concerne au moins deux centres de ressources. Par exemple, les comptes 6541 « frais d'eau » et 6542 « frais d'électricité » sont alloués en fonction des montants donnés par la position budgétaire qui

---

correspond à la consommation réelle d'eau et d'électricité de chaque local. Cette consommation est utilisée comme inducteur vers les centres de ressources suivants :

- Agences de type A,
  - Agences de type B,
  - Immeuble de Casablanca,
  - Locaux annexes de DAR AS-SIKKAH,
  - Locaux Administration Centrale et Hay Riad.
- Soit une affectation directe à 100% à un centre de ressources, par exemple le compte 6572 « frais de téléphone » est affecté à 100% au centre de ressources téléphonie, quel que soit son montant.

Avec l'aide du chef de service de la comptabilité analytique et de la responsable du département contrôle de gestion, les consultants ont affecté les ressources aux activités de la manière suivante :

- o Soit par une allocation à 100% à une seule activité. Par exemple, le centre de ressources « Véhicules transport de marchandises » est affecté intégralement à l'activité « Distribuer les fournitures de bureau et les habillements » exercée par la direction de la logistique.
- o Soit par l'utilisation d'un inducteur de centre de ressources. Par exemple, le centre de ressources « Locaux Agences de type A » est déversé vers toutes les activités exercées par les agences de type A.

L'ensemble des principes permettant de réallouer les activités support vers les activités directes et les activités concernant les projets a été identifié.

Le tableau A1 ci-dessous présente une liste non exhaustive des activités support réallouées, ainsi que les inducteurs retenus dont les quantités ont été renseignées. Le choix de l'inducteur est fait en fonction de sa pertinence et de la disponibilité de l'information. Les processus et activités sont spécifiques à une direction ou à un département. Le coût de ces directions et départements peut être obtenu par addition des coûts des activités qu'ils exercent.

Tableau A1 : Extrait des activités support réallouées avec leur inducteur et leur destination

Activités support utilisées	inducteur vers activités directes	vers quelles activités ?
Management, Budget, Secrétariat, coursier, contrôle interne	Effectif ETP (Equivalent temps plein) par direction	Toutes activités par direction
Acquérir et traiter la documentation	Effectif ETP cadre	Toutes activités
Assurer la maintenance corrective des applications informatiques	Nombre d'évolutions	Toutes activités des applications
Gérer les stocks et suivre le parc déployé	Effectif disposant d'un ordinateur	Toutes activités
Gérer les appels d'offre	100% vers l'activité réalisation des projets immobiliers	Réalisation des projets immobiliers

Les liens entre activités et objets de coût sont également importants. Il s'agissait de rechercher les liens entre chaque activités et chaque produit, c'est-à-dire ce que consommaient les produits dans chaque activités au moyen d'inducteurs. Ces inducteurs ont été déterminés afin de répartir le coût de chaque activité entre les différents produits.